资源保存理论在组织行为学中的应用：演变与挑战*

廖化化[1]　黄　蕾[1]　胡　斌[2]

([1]长沙学院经济与管理学院，长沙 410022) ([2]华南师范大学经济与管理学院，广州 510006)

摘　要　资源保存理论(conservation of resources theory, COR)是组织行为学研究近30年中被引最高的理论之一。COR的提出源自Hobfoll对临床应激障碍的观察与思考，历经了多次修订后该理论逐步由一个压力–反应模型发展成了一个以个体资源存量及其动态变化解释行为动因的动机理论，形成了一个具有较广泛外延的理论体系。组织行为学是资源保存理论标志性文献的施引文献的核心来源。大量组织行为学研究对COR中的资源损失漩涡、获得螺旋等核心过程进行了实证检验，涉及广泛的研究议题，使 COR 成为了理解员工心理与行为动因的最具影响力的理论之一。COR 在组织行为学中的应用面临一定的挑战，其中有来自认知评价理论、适应理论的观点挑战，也有其作为一个"跨界理论"带来的挑战。组织行为学研究在应用COR时应充分尊重其理论要义，避免削足适履。

关键词　资源保存，资源投入，资源阵列，工作压力，工作动机

分类号　B849: C93

1　引言

资源保存理论是近 30 年来组织行为学研究中被引最高的理论之一(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018)，常用于工作场所的自我调节、人际互动、工作家庭冲突等研究主题中，为广泛的组织心理与行为现象提供了理论解释机制。

资源保存理论自1989年发表以后，Hobfoll及其合作者对该理论进行了多次修订，形成了一个具有一定广度的理论体系(Hobfoll et al., 2018)，但由于组织行为学研究通常聚焦特定的组织心理与行为现象，实证研究大多采用的是该理论中的某个特定机制，最常用的有损失漩涡(loss spiral)、获得螺旋(gain spiral)，以至于不少组织行为学研究者误将这两个机制(或其一)等同于资源保存理论，缺乏对其理论体系的全面掌握，在应用时可能出现以偏概全的问题。此外，由于资源保存理论的提出者Hobfoll是一位从事应激障碍治疗与研究的临床心理学家，该理论带有明显的临床心理学理论的特征，如系统观、情境导向(Hobfoll, 1989, 2002; Bliese et al., 2017)，这一背景为许多组织行为学研究者所不知，也在一定程度上制约了组织

收稿日期：2021-01-27

* 湖南省社科基金项目(19YBA023)，湖南省教育厅科学研究项目(17C0146)资助。

通讯作者：胡斌, E-mail: binhuchangsha@163.com

行为学领域对该理论内涵的深刻理解以及应用该理论解释组织心理与行为现象时该有的审慎态度。

为此，我们拟对资源保存理论观点大致的形成与发展脉络以及该理论在组织行为学研究中的应用进行回溯，以期较为系统地认知资源保存理论的核心主张及其在组织行为学研究中的应用状况，激发组织行为学研究者深入探讨资源保存理论的价值与局限。基于对现有研究的回顾，我们进而就现阶段资源保存理论在组织行为学研究中的应用所面临的挑战进行了分析，以期为未来资源保存理论在组织行为学研究中的应用迭代抛砖引玉。

2　资源保存理论的提出与演变

2.1　理论产生背景

1989 年 Hobfoll 提出资源保存理论，旨在为压力源–压力感(stressor-strain)关系提供一种新的理论解释机制。与此前压力理论不同的是，资源保存理论认为压力感源自客观事实(the real things)而非认知建构，将压力应对理解为个体与情境之间的动态资源交换过程，是一个情境导向的压力反应理论(Hobfoll, 1989, 2002; Bliese et al., 2017)。Hobfoll 对压力源客观性以及情境的强调与他的学术背景有密切的关系。Hobfoll 在医学院工作，是一位临床心理学家。Web of Science 的数据(见图 1)显示，长期以来他的学术成果高度聚焦在应激障碍的干预与治疗以及与之相关的公共政策问题上，极少涉及组织行为学议题。

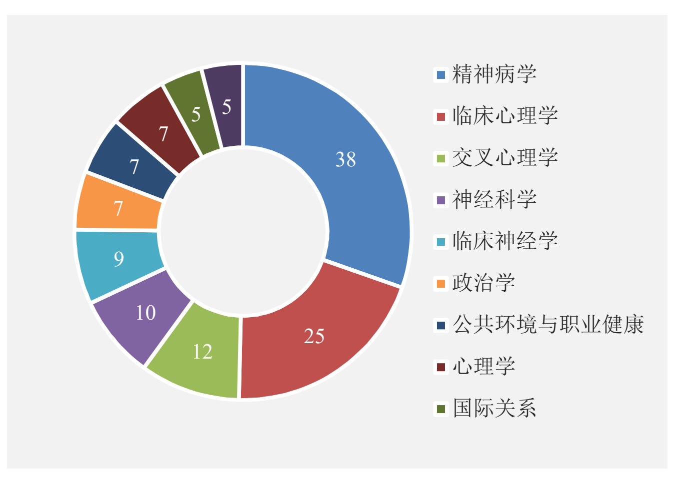


图 1　Hobfoll 近 15 年(2005~2020)发表的学术成果所属研究领域
(数据来源：Web of Science 引文报告，图中数字代表成果数量)

临床心理治疗与研究均推崇系统观，如对心理与行为异常现象的分析强调“以病人为中心”，倡导将病人或来访者的症状(含病症、情境、病史)与病人特征、文化、偏好(如性别、发展阶段、性取向、社会阶层、家庭结构等)进行整合来建立诊断与治疗的最佳证据(杨文登, 叶浩生, 2010)，对病症的干预与治疗方案也倾向于整合多种方法(高见 等, 2019)。Hobfoll 的

临床心理治疗与研究背景给资源保存理论留下了清晰的烙印。资源保存理论的核心主张，如压力的产生及应对不是一个单纯的内在心理过程，而是一个个体与情境持续互动的过程，压力的预防与应对同样重要，成长经历及生活情境是影响个体压力应对能力发展的关键条件(Hobfoll et al., 1990; Hobfoll, 2001, 2002)等，均带有浓厚的临床心理学色彩。了解资源保存理论的这一理论背景对于组织行为学研究者深刻理解其内涵、认知其特征具有重要意义。

2.2 早期核心观点

资源保存理论以个体资源为核心机制解释压力的产生与应对。资源是该理论的一个核心概念。早期，Hobfoll (1989)将资源宽泛地定义为一切对个体生存、发展有价值的东西，并把资源粗略地分为物质资源(如住所)、条件资源(如工作)、个体特征资源(如自尊)、能量资源(如时间)四类。Hobfoll (1989)认为，受进化的驱使，人类总是力求获得、保护、建设这些资源，将资源损失及其风险视为威胁。当人们失去资源、感知到可能失去资源、或者投入资源后没有获得预期回报时，便会产生压力感(Hobfoll, 1989)。

压力发生时，个体可能采取两种不同的行为方式来应对以消除心理紧张感：立即中止资源消耗以保存现有资源(resource conversation)；或投入一定的资源(resource investment)以获得有价值的资源回报，抵消已发生的损失(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 1990)。压力启动后，如果个体无法有效阻断资源损耗，也没有机会得到及时补偿，资源流失会以加速度进行，形成损失漩涡(loss spiral)，压力感增强。此外，Hobfoll 还认为个体受资源保存的驱动，即使在没有压力的情境下也会通过资源投入(resource investment)增加资源储备，以应对未来可能发生的资源损失。因此，Hobfoll (1989)指出人类的压力应对不只是简单地刺激—反应过程，他们会对压力进行预防性应对。

基于以上过程，Hobfoll (1989)指出，资源缺乏会增加个体压力应对失败的风险。如果个体长期生活在缺乏正常资源增长机制的环境中，如物质贫瘠、政治剥夺的地区，便难以有机会储备预防压力所需要的资源。因此，资源短缺人群是压力易感人群，更易于遭受长期严重压力的侵袭。

资源保存理论基于人类进化的行为倾向描述压力的产生与应对，将压力的产生描述为情境因素与个体因素共同作用的结果，将压力进程描述为资源损失与资源获得的动态过程，将压力应对行为区分为反应性行为与预防性行为，这些独到的视角及其可检验属性使资源保存理论很快成为了当时最受关注的压力理论之一。

2.3 Hobfoll 及合作者对资源保存理论的发展

资源保存理论发表以后，Hobfoll 及合作者于 2001、2011、2015 年前后对其进行了三轮较为重要的修订。

2.3.1 第一轮修订(2001~2002)

在这一轮理论修订中, Hobfoll 进一步突出了资源获得在压力应对中的意义。他指出，个体必须通过资源投入机制获得资源增长与积累，增强抵抗压力、快速从压力中修复的能力(Hobfoll, 2001)。他进而提出了与“损失漩涡”相对的一个概念“获得螺旋” (gain spiral)。获得螺旋指当个体资源丰富时，他有更多的机会通过资源投入获得新的资源，增加资源存量，并孕育更多的后续资源增长，形成螺旋(Hobfoll, 2001)。因此，当压力信号出现时个体若能尽快启动资源投入(如求助、学习新技能)并成功获得有益资源，不仅能有效地抵消资源损耗、阻断压力进程，还有可能带来新的获得螺旋。因此, Hobfoll (2001, 2002)指出压力的成功应对是个体获得资源增量的重要途径，在非压力情境中积极进行资源建设、增加资源储备也是有效预防与成功应对压力的重要策略，从而赋予了压力情境积极意义。

资源获得机制的加入使资源保存理论成为了一个既能解释消极结果也能解释积极结果的压力理论。但 Hobfoll 始终强调压力的进程是由资源损失主导的。人类对于失去比得到更敏感，资源损失比资源获得对压力进程的影响更大、更快、持续时间更长，且累积效应更强(Hobfoll, 2001)。

Hobfoll (2001)将上述观点与早期提出的资源保存机制融合，绘制了资源保存理论模型图，呈现了压力反应的双路径、循环进阶过程。至此，资源保存理论的核心观点已基本形成。Hobfoll (2001)开始启用“基本原理(baisic tenet)+原则(principles)+推论(corollaries)”的形式呈现资源保存理论的核心观点，后期的理论修订主要基于这一体系。

2.3.2 第二轮修订(2011~2012)

本轮修订的重点是阐明了资源保存理论的整合资源观(an integrated resource model)。基于资源存量在个体压力应对过程中的关键作用, 2011 至 2012 年间 Hobfoll 发表了多篇文章探讨个体资源的整合属性及形成机制，试图把资源保存理论往前延伸一步。他提出了资源阵列(resource caravans)与资源阵列通道(resource caravan passageways)两个新概念。藉由资源阵列一词，Hobfoll (2011)指出个体资源不是单个存在的，而是以集合形式存在的，多种资源彼此关联，构成一个共生阵列。沿袭其一贯的情境导向, Hobfoll (2011)将资源阵列通道定义为支持、孕育、丰富、保护资源，或减损、破坏、阻断、枯竭资源的外部环境。他认为，个体拥有的资源是在其成长过程中逐渐积累起来的，资源的种类、质量、数量及增速在很大程度上取决于外部环境条件，包括他所在的家庭、社区与文化情境(Hobfoll, 2011, 2012a, 2012b)。据

此, Hobfoll (2011)指出, 选择有利于自身资源发展的环境也是一种重要的压力预防与主动应对策略。

受积极心理学的影响, Hobfoll 开始关注个体在压力情境中的心理适应与发展现象, 并尝试在资源保存理论的框架内探讨抗逆力(resilience)的形成机制(Hobfoll, 2012b; Hobfoll et al., 2015), 试图将这一变量纳入资源保存理论模型中, 解释更全面的压力现象。

由于资源保存理论在组织行为领域中的影响力日渐凸显, Hobfoll 这一时期开始关注组织情境中的压力现象, 并于 2011 年发表了第一篇专门探讨工作压力的论文。但"组织"此时在资源保存理论中还只是一个情境因素, Hobfoll (2011)仅在资源保存理论的基本框架内初浅地探讨了工作压力的产生及应对, 并指出组织管理必须顺应员工的资源保存动机, 否则便难以实现高效运行。

2.3.3 第三轮修订(2015~2018)

本轮修订的一个重要变化是扩展了 2001 年建立的核心观点体系, 表现为两个方面。一是新增了两条原则：获得悖论原则(gain paradox principle)与绝望原则(desperation principle) (Hobfoll et al., 2018)。获得悖论陈述了一种"雪中送炭"效应, 即资源损失情境会放大资源获得的价值, 资源损失进行时获得的资源较预防性资源获得具有更大的积极动能。绝望原则揭示了一种新的压力应对模式——防御性应对：当资源耗尽或将近耗尽时, 个体为了保全自我会进入防御模式, 做出攻击性甚至是不理性的行为反应。绝望原则揭示了压力与过激行为的潜在联系机制。至此, 资源保存理论的理论框架发展为了由 1 项基本原理、4 项原则、1 组资源阵列与资源阵列通道法则以及 3 项推论构成的体系(见表 1)。第二个重要变化是在其理论框架中加入了一个新的行为主体——组织(团队), 并将其视为与个体类似的实体, 采用相同的资源机制应对组织运行中遇到的压力, 试图将资源保存理论由一个个体理论扩展为一个组织管理模型。

表 1　资源保存理论的核心观点

基本原理 (basic tenet)	个体(与团队)总是力求获得、持有、培育、保护那些对他们而言非常重要的事物。
原则 (principles)	原则 1：资源损失的主导性。资源损失与资源获得的效应是不对称的，资源损失对压力进程的影响更大。 原则 2：资源投入。人们必须投入资源才能防止资源损失发生、修复损失、获得资源。 原则 3：获得悖论。资源损失情境会放大资源获得的价值。资源损失严重时，资源获得尤为重要。 原则 4：绝望原则。当资源耗尽或将近耗尽时，个体为了保全自我会进入防御模式，做出防御性、攻击性甚至是不理性的行为反应。
资源阵列与资源阵列通道法则 (resource caravans and resource caravan passageways principles)	资源阵列：资源从不独立存在，它们总是以资源包或资源阵列的形式出现、运行。对个体与组织而言，都是如此。 资源阵列通道：人们的资源存在于特定的情境中，情境可能孕育、滋养资源的创造与存续，也可能限制、阻碍资源的创造与存续。
推论 (corollaries)	推论 1：与拥有更多资源的人和组织相比，那些资源缺乏的个体和组织在资源损失情境中更脆弱、获得资源增长的能力更弱。 推论 2：资源损失漩涡。资源损失比资源获得具有更大的影响力。资源损失启动压力进程，随着压力螺旋的迭代，个体和组织能动用以补偿损失的资源渐次减少，损失漩涡的量级与动能随之不断增强。 推论 3：资源获得螺旋。由于资源获得增长的量级与速度均小于资源损失，资源获得螺旋的发展通常更小、更慢。

(资料来源: Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103–128.)

这一时期，Hobfoll 及合作者探讨了一系列具有组织特异性的问题。他们借鉴交互模型(the crossover model) (Westman, 2001)，以组织情境为依托，讨论了一种新的资源机制——资源的人际流动。他们指出，组织中的资源共享与交换是现代社会中个体获得资源积累与发展的重要通道(Chen et al., 2015) 。成功的组织应当给其成员提供一个共享的资源市场，并通过管理机制促进积极资源的内部交易与流动，给员工制造资源获得与增长的机会，以此激发员工积极投入(而非保存)来实现组织绩效的增长，通过获得螺旋发展员工与组织的抗风险能力(Chen et al., 2015; Hobfoll et al., 2018)。同时，他们开始关注资源利用(resource utilization)问题，并指出个体的资源利用能力与资源存量一样，是决定个体压力应对能力的关键因素(Hobfoll et al., 2018)，进一步突出了个体在资源发展机制中的主观能动性。

通过上述回顾，我们可以发现资源保存理论在过去 30 年间逐步由一个压力−反应模型发展成为了以个体资源存量及其动态变化解释个体行为动因的动机理论，建立了一个具有较广泛外延的理论体系，整合了压力的产生及动态变化机制、个体压力应对行为及结果产生机制、个体压力应对策略与能力发展机制等多重内容，可解释较为全面的压力应对现象、较广泛的行为动因，对理解组织的压力应对也具有一定的启发意义。

2.4　其他学者对于资源保存理论的发展

资源保存理论提出来后遭到的最多的批评是其对资源的定义过于宽泛，似乎一切好的东西都可以被冠以资源之名(Halbesleben et al., 2014; Hammer et al., 2016)。但 Hobfoll 的后期

修订并没有指向这一问题，近年来先后有两组学者在资源的定义与分类、资源价值及认知方面做出了具有影响力的工作。

2.4.1 资源的分类

ten Brummelhuis 和 Bakker (2012)根据资源来源与稳定性将 Hobfoll (1989)提出的 4 类资源，即物质资源、条件资源、个体特征资源、能量资源，纳入了 4 个象限(见图 2)：持久的外生资源(如婚姻、工作)、短暂的外生资源(如情感、建议)、持久的内在资源(如知识、抗逆力)、短暂的内在资源(如心情、体力)。这一模型的理论贡献在于它可以系统地解释个体资源的横向与纵向动态变化，即资源的迁移与发展。横轴“资源来源”可以解释个体资源在不同场域中的流动：外生资源可能给内在资源带来增益、也可能构成损耗，如婚姻对健康的影响；不同情境中的资源可以通过内在资源互相渗透影响。纵轴“资源稳定性”可以解释资源的差异化效应：短暂的内在资源的损失或获得只会给个体资源存量与压力应对带来短期的、相对较小的影响，而持久的内在资源的损失或获得会产生长期的、更大的影响。

两位学者还从持久的内在资源提取了一部分资源，称为关键资源，从持久的外生资源中提取了一部分，称为宏观资源。这两组资源是一般外生资源影响一般内在资源的约束条件，他们既可能弱化外生资源对内在资源的损耗，也可能扩大外生资源对内在资源的增益。

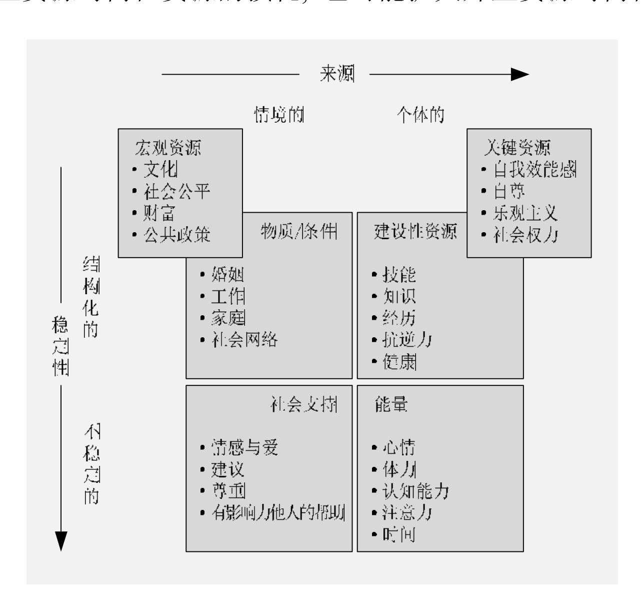


图 2 资源的分类

(资料来源：ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home: Interface the work-home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545−556.)

2.4.2 资源与资源价值的新定义

Halbesleben 等(2014)则直接指向资源的定义问题。他们指出，资源保存理论中对于资源的理解存在两个突出问题。其一，将一切有价值的东西视为资源，即将资源与其结果混为一

谈。其二，现有工作的重点一直在资源的分类上，但是分类不能代替定义。他们主张将资源与资源价值(即结果)分离，各自定义。

参照动机理论的常用范式，他们将资源定义为一切被个体认为能够帮助他实现目标的东西(Halbesleben et al., 2014)。资源具有等效性、多效性两个属性。若不同的资源可以实现同一个目标，彼此之间可以相互替代，这些资源便具有等效性。若一项资源可以同时为多个目标提供支持，这个资源便具有多效性。他们指出，资源配置也是影响压力应对有效性的一个重要因素。发展最强劲的通常不是那些拥有最多资源的人，而是那些善于根据环境将资源进行最优配置的人(Halbesleben et al., 2014)。

Halbeslebe 等(2014)将资源价值定义为个体就某项资源能在多大程度上促进他的目标实现的估计，并进而指出个体对某项资源的价值的判断决定他是否以及如何保存和获取该项资源。人们总是同时拥有多个目标，在某个特定时间他们选择保存或努力获取的是那些他们认为对当前目标价值更高的资源。人们的目标追求是动态的，因此个体对资源价值的认知及保存、投入策略会随着目标的变化而变化。

资源的内在属性、资源的转换与迁移、资源价值判断的个体内在机制是 Hobfoll 及合作者没有深入讨论过的问题。上述工作有益于组织行为学研究者深入认知个体资源的结构、资源的内在差异与联系、理解资源驱动力的个体间差异与个体内差异，对资源保存理论已有理论观点形成了重要的补充。

3 资源保存理论在组织行为学中的应用与演变

资源保存理论正式发表的当年，Shirom (1989)便将其用于解释工作倦怠的形成机制，开启了将资源保存理论应用于组织行为学议题的先河。2004 年，Westman 等人就资源保存理论发表 15 年以来在组织行为学中的应用进行了回顾。资源保存理论至今已发表 30 余年，我们拟以 Westman 等(2004)的这篇论文为时间节点，将资源保存理论在组织行为学中的应用分为早期(1989~2004)、近期(2005~2020)两个阶段，进行系统回顾，探讨变化趋势。

3.1 早期应用(1989~2004)

3.1.1 主要研究议题

这一时期资源保存理论在组织行为学研究中的应用集中在三个与工作压力密切相关的主题上：工作倦怠、工作家庭冲突、休整(respites)，其中前两个主题关注的重点是压力的发生，最后一个主题的重点则是压力的缓解与修复。

3.1.2 主要资源过程

上述三个主题关注的资源过程有所不同。工作倦怠研究关注的重点是资源保存。具体指，当员工在工作中的资源损耗达到他的资源存量边缘时便会产生枯竭感，为了保存现有资源他们通常不再在工作中继续投入资源，因此倦怠感会导致绩效下降、缺勤等后果(Shirom, 1989, 2003)。工作家庭冲突关注的重点机制则是资源损失漩涡。在资源保存理论看来，工作家庭冲突是个体在一个场域中(如工作)的资源过度消耗导致他无力在另一场域中(如家庭)投入资源所致(Grandey & Cropanzano, 1999)。持续的家庭工作冲突使工作压力与家庭角色压力相互渗透并增强，形成长期压力，对行为与健康产生破坏性影响(Demerouti et al., 2004)。休整主题关注的是资源补偿。在资源保存理论看来，工作要求不断消耗个体资源。持续工作一段时间后，及时休整能为个体提供资源补偿的机会(Westman & Eden, 1997)。休整是否能有效缓解工作压力取决于休息期间是否能获得足够多的有价值的资源来抵消之前的资源损耗。

3.1.3 主要理论特征

早期研究主要聚焦资源损失机制，将工作要求给员工带来的资源消耗视为工作压力产生的核心过程，将限制资源损耗、及时进行资源补偿视作压力预防与应对的关键(Westman et al., 2004)。这些研究关注的资源相对单一，主要聚焦在个体内在的心理能量资源，略有涉及来自配偶的社会支持。这些研究为资源保存理论中的资源保存、损失漩涡、资源补偿等过程提供了实证支持，也藉由资源保存理论的动态机制获得了理论上的发展。如有学者指出，资源保存理论为休整的作用机制提供了合理的解释，使这一主题摆脱了 10 余年的无理论状态(Westman et al., 2004)。

与心理治疗首要关注心理健康不同的是，组织行为学研究关注的核心结果变量是工作态度、行为与绩效。基于资源保存理论，上述研究不仅为工作倦怠、工作家庭冲突等工作压力现象的产生提供了有力的解释，还揭示了绩效下降、缺勤、低工作满意度、离职等一系列组织结果变量的前置机制。资源保存理论的解释力已经超越压力，成为了理解员工工作态度与行为驱动机制的重要理论之一(Westman et al., 2004)。

3.2 近期应用(2005~2020)

3.2.1 主要研究议题

2005 年之后，资源保存理论延续早期影响，逐渐成为了工作倦怠、工作家庭冲突、恢复体验(recovery experience)议题中的核心理论解释机制。同时，伴随组织行为学研究的发展，资源保存理论出现在了更广泛的议题中，常见的有组织–成员关系(e.g. Kiazad et al., 2014; Deng et al., 2018)、情绪劳动(廖化化，颜爱民，2014)、组织公民行为(e.g. Halbesleben & Wheeler, 2012)、工作投入(e.g. Kronenwett & Rigotti, 2019)、建言(李方君，钟旭朋，2020)、创

新(e.g. 杨洁 等, 2020)、反生产行为(e.g. Zhang et al., 2018)、离职(吴论文 等, 2021)、员工身心健康(e.g. Sawhney et al., 2018)、工作家庭冲突(e.g. 倪丹 等, 2021)等, 近年来也开始出现在领导力研究中(e.g. 刘海洋 等, 2016; 李超平, 毛凯贤, 2018; Huang et al., 2020)。除工作压力以外, 这些研究也涉及了工作场所许多常见的自我调节与人际互动过程。

3.2.2 主要资源过程

这一时期组织行为学研究对资源保存理论中的相关过程进行了更为全面、深入的实证检验。虽然这一阶段也有不少实证研究关注的重点是员工内在资源损耗过程及其影响, 但是这些研究更多地分析的是动态的损失漩涡过程(e.g. de Cuyper et al., 2012; Deng et al., 2018), 而非早期研究中静态的资源损失。

资源投入与获得螺旋, 即 Hobfoll (2001, 2002)提出的主动应对, 在这一时期得到了组织行为学研究的高度关注。多个研究证实, 在挑战性压力源(e.g. Crane & Searle, 2016; Zhang et al., 2018)与阻碍性压力源 (e.g. Kiazad et al., 2014; Uy et al., 2017)情境中, 个体都可能采取资源投入而非保存的策略来应对, 通过积极建设有益资源来改善压力状态。组织行为学研究考察了多种形式的获得螺旋, 如工作资源–员工心理资源–员工绩效–团队创新的递次增长(e.g. Hakanen et al., 2008)、人际公民行为的累积增长效应(e.g. Halbesleben & Wheeler, 2012)等。

此外, 大量实证研究考察了早期研究没有涉及的一些复杂的资源过程, 如资源损耗与资源获得的动态平衡(e.g. Kronenwett & Rigotti, 2019)、特定资源在不同情境中的差异化效应(e.g. Uy et al., 2017)、个体资源与情境资源的交换(e.g. Matthews & Toumbeva, 2015)等, 突出了组织情境中个体资源保存与投入活动的策略性, 凸显了不同资源在不同工作情境中的差异化效应以及个体间利用资源能力的显著差异。

3.2.3 主要理论特征

近期研究就个体在组织情境(含压力情境与非压力情境)中的资源损失与保存、资源投入与获取等多种过程进行了实证考察。虽然近期研究依然聚焦于损失漩涡、获得螺旋两个核心机制, 但资源保存理论中的其他观点, 如资源获得在损失进程中的增量效应、资源价值的情境特异性、压力情境的积极效应等也均得到了一些实证研究的支持。组织行为学研究尚未直接考察的过程有资源阵列及其发展、资源利用。

上述研究涉及组织行为学研究中的很多议题, 其中既有员工消极心理与行为(如情绪耗竭、反生产行为、人际伤害、缺勤等), 也有积极心理与行为(如工作投入、建言、公民行为、创新等), 说明资源保存理论对组织情境中个体心理与行为的适应、调节与发展现象具有较为广泛且强大的解释力。例如, 在原本为社会交换理论所主导的组织–成员关系、成员–成员

关系议题的研究中，资源保存理论在多个实证研究中均表现出了更为显著的解释力(e.g. Deng et al., 2018; Halbesleben & Wheeler, 2012; Kiazad et al., 2014)。

为了回应资源定义过于松散、宽泛的理论批评，组织行为学研究者们常通过将资源保存理论与一些探讨具体心理资源的理论整合，如自我决定理论(e.g. Kammeyer-Mueller et al., 2016)、自我耗竭理论(e.g. Deng et al., 2018)等，来提高理论聚焦度与解释力。与其他理论的整合应用是近年来资源保存理论在组织行为研究中的一个重要趋势。

在过去 15 年中，组织行为学研究在理论与方法上均取得了长足的发展，资源保存理论在这一过程中焕发出了强劲的理论生命力，影响范围日益扩大，成为了最重要的工作动机理论之一。从图 3 可以看出，资源保存理论标志性文献(Hobfoll, 1989)的被引频次自 2005 年以来一直处于快速增长态势，至 2020 年时累计被引频次已高达 2 万余次；组织行为学是该文献的施引文献的核心来源(见图 4)。组织行为学研究为资源保存理论的应用提供了独特的空间，也为其发展注入了宝贵的活力。

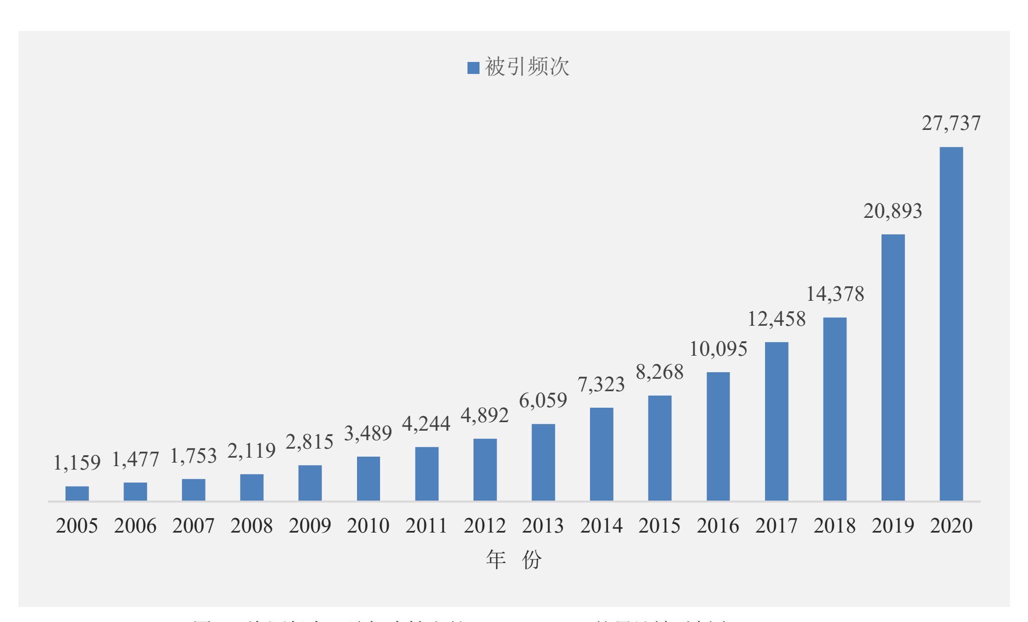


图 3　资源保存理论标志性文献(Hobfoll, 1989)的累计被引频次(2005~2020)

(数据来源：Web of Science 引文报告)

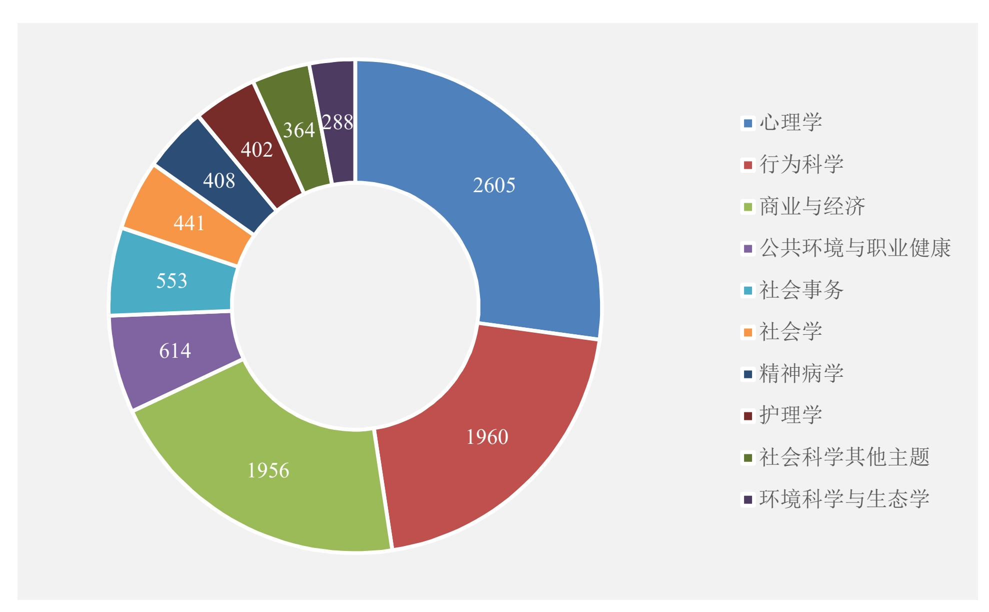


图 4　对资源保存理论标志性文献(Hobfoll, 1989)施引的文献(2005~2020)所属领域

(数据来源：Web of Science 引文报告，图中数字代表施引文献数量)

3.3　质疑与讨论

近几年，资源保存理论在组织行为学中的影响势头依然不减，被引次数持续增加，研究议题不断扩展，但质疑声似乎也在同步蔓延。组织行为学研究者对资源保存理论的质疑主要指向一个问题——资源定义模糊及其由此带来的理论解释“精准度”(accuracy)不足(Halbesleben et al., 2014; Hammer et al., 2016; Kim et al., 2018)。依据 Hobfoll (1989)对资源进行的界定，组织行为学中的大量概念，从内在的情绪、能量、认知、动机到外部的关系、认可、社会支持、信息、各种形式的回报等无不能被定义为资源，组织行为学中的大多数议题因而都可以与资源保存理论建立某种联系。有些组织行为学研究者认为，这才是资源保存理论在组织行为学中被广泛应用的根本原因，他们将资源保存理论称为“万金油”理论——似乎放之四海皆准，实则缺乏独到的解释力。

我们拟从具体实证研究以及组织行为学的总体理论发展态势两个不同层面来讨论这一问题。首先，就实证研究而言，资源定义模糊这一问题并非没有解决之道。例如，近年来一些实证研究将资源保存理论与自我决定理论或自我耗竭理论整合来共同解释现象，用组织行为学中普遍认可的关键心理(或外部)资源来将“资源”具体化，这一做法既符合 Hobfoll (1989)有关资源操作性定义的建议，也符合组织行为学的研究范式，不失为一个好的策略。此外，实证研究也可依据 Halbesleben 等(2014)关于资源的定义、ten Brummelhuis 和 Bakker (2012)关于资源的分类(详见本文 2.4)来对“资源”进行操作性定义。至于资源保存理论在具体议题中的理论价值，我们需要深入分析资源保存理论与该议题中其他理论的共性、互补以及

差异才能做出一个合理的判定(Kim et al., 2018)，但目前类似的理论分析工作还非常少见。

立足组织行为学的总体理论发展态势来讨论资源保存理论的价值能为我们提供一些不一样的思考。组织行为学研究以强调理论贡献著称(Shepherd & Suddaby, 2017)，但由于研究对象是个体水平的心理与行为，我们的理论传统钟情于“小而美”，即我们倾向于认为那些外延相对较窄但能为组织心理与行为现象提供精准解释的理论才是“好”理论(Kim et al., 2018)。近年来有学者指出“小而美”的理论传统给组织行为学研究带来了一定的困局，其中一个突出的问题便是我们已经建立起了一个由很多“小”理论组成的理论阵营却没有产生一个能为较广泛的组织心理与行为现象提供连贯解释的“大”理论(Kim et al., 2018)。加强现有理论之间的对话与整合是突破这一困局的重要路径。资源保存理论出现在广泛的组织行为学议题中，我们认为它也许能为组织行为学中不同理论、不同议题之间的对话与整合提供一个重要的切入点或链接机制。此外，基于当前的组织行为学理论发展诉求，我们也许可以重新思考一下资源保存理论对广泛的组织心理与行为现象具有解释力究竟是一项缺点还是优点？

总体上，我们认为虽然已经有大量组织行为学研究为资源保存理论的观点提供了实证支持，但当前的理论工作积累还不足以为评价资源保存理论在组织行为学中的价值提供充分的依据。需要注意的是，我们在讨论资源保存理论在组织行为学中的价值与贡献时，一方面要避免将高被引直接等同于高理论价值，另一方面也要避免因审美疲劳而低估其实际价值。

4 资源保存理论在组织行为学研究中的应用面临的挑战

虽然资源保存理论因其自身的理论解释力以及组织行为学研究者的创造性应用在组织行为学领域产生了巨大的影响力，但是一直以来也存在一定的挑战。其中，既有来自其他理论的观点挑战，也有其作为一个“跨界理论”带来的适应性问题。

4.1 来自其他理论的挑战

理论上的挑战主要源自一些核心观点与资源保存理论不一致、但对于组织情境中的压力现象也具有很强的解释力的理论，其中最突出的是来自认知评价理论与适应理论的挑战。

4.1.1 来自认知评价理论的挑战

认知评价理论(stress-appraisal theory)挑战的主要是资源保存理论对个体认知在压力过程中的影响的理解。资源保存理论认为压力源是压力感的决定因素；同一压力源对不同个体构成的压力感大体是相似的。认知评价理论则认为，个体对压力事件的认知才是压力感的决定性因素；同一事件会因个体对事件的不同认知而对产生不同程度的影响(Lazarus &

Folkman, 1984)。

虽然 Hobfoll 承认个体认知，主要指个体对资源价值的认知，是压力产生过程中的一个环节。但他认为个体对资源价值的认知更多的是文化建构的结果，同一文化情境中的个体间差异极小，因此它对压力过程的影响十分有限(Chen et al., 2015; Hobfoll, 1989, 2001, 2002; Hobfoll et al., 1990; Hobfoll et al., 2018)。他认为，过分强调个人感知的作用，即将压力感归结于错误或不适宜的个人认知而非压力源事件，会带来“谴责受害者” (victim blaming)的伦理风险(Hobfoll et al., 2018)。比如，当某位员工因为职场性骚扰感到压力时，将压力感的产生归结于员工对待性骚扰的态度而非性骚扰事实显然是有失公正的。

但不可否认的是，在同一文化情境中，个体在资源价值的认知上确实存在显著的个体差异(Halbesleben et al., 2014; Morelli & Cunningham, 2012)，如个体对金钱、时间、关系、信息等资源的价值认知，这些认知差异会导致同一压力源(如加班)给不同个体带来不同程度的压力感、或在压力发生过程中产生不一致的补偿效应。此外，认知对资源过程的影响不只局限于资源价值感知环节，对资源损失威胁的感知、对资源投入回报的预期会直接影响个体是否启动应对、是否进行投入(Hammer et al., 2016)。个体认知在将外部压力源转化为内在压力感以及动态应对压力的过程中具有十分重要的影响，这不仅是认知评价理论的核心观点，也是现有绝大多数压力理论的共识(Bliese et al., 2017)，得到了广泛的实证证据的支持。因此，虽然 Hobfoll 的反驳中提到的伦理问题值得重视，但是这并不构成否定或忽视个体认知在压力产生与应对过程中的重要影响的充分理由。

4.1.2 来自适应理论的挑战

适应理论(adaptation theory)挑战的主要是资源保存理论中有关压力的动态进程问题。资源保存理论认为，压力源启动个体资源的流失，若个体不能及时阻断资源损失进程或获得资源补偿，压力感会随着压力源的持续而进一步增强，产生累积效应，形成“损失漩涡”。适应理论则认为生活事件(包括积极事件与消极事件)的发生会对人们的情绪、认知、行为产生即时影响，但人们会逐渐适应这些事件，因此随着事件的持续相关反应会逐步回到事件发生前的水平(Diener et al., 2006)。适应理论常用于解释幸福感与压力感的动态均衡过程。根据适应理论的观点，压力源−压力反应的关系会随着时间的推进而渐次减弱至消失(Matthews et al., 2014; Ritter et al., 2016)。

Hobfoll 也曾关注过适应现象。他观察到，在类似于战争、灾难这样的极端压力情境中依然有一些人能维持良好的心理健康状态，但是他将这种适应归因为个体拥有两种核心资源——自我掌控感与良好的社会支持(Hobfoll, 2002)。因此，在 Hobfoll 看来，压力情境中的

适应是有条件发生的，需要特定资源储备的支持。

适应理论则认为，适应是人类进化出来的一项对生存机能具有重要意义的特征，具有普遍性(Diener et al., 2006)。生活压力事件中的个体适应得到了实证研究与元分析的广泛支持(e.g. Lucas, 2005; Luhmann et al., 2012)。个体对工作压力源的适应性反应也得到了实证研究的支持，如研究发现工作家庭冲突对幸福感的纵向影响(Matthews et al., 2014)、角色冲突对工作满意度的纵向影响(Ritter et al., 2016)均表现出渐次减弱的趋势。同时，Ritter 等(2016)发现角色清晰对工作满意度的正向影响同样表现出渐次减弱的趋势，没有产生积极的累积效应。适应模型揭示了一种与损失漩涡、增长螺旋不同的压力反应动态轨迹模式，对损失漩涡与增长螺旋原则的普遍性提出了一定的质疑。

4.2 来自学科领域研究传统差异的挑战

资源保存理论源自 Hobfoll 在应激障碍的临床干预与治疗中的观察与思考。临床心理学与组织行为学的研究传统存在一定的差异。如前所述，临床心理学主张“以病人(而非病症)为中心”，推崇系统观(杨文登，叶浩生，2010)；而组织行为学研究倾向于聚焦特定的心理与行为现象，即“以变量(而非员工)为中心” (Gabriel et al., 2018)。资源保存理论带有明显的临床心理学理论的特征，即整合导向(Hobfoll, 1989, 2002)。而组织行为学研究者在将其应用于解释组织心理与行为现象时主要遵循的是本领域的研究传统，由此带来了一定的以偏概全的风险。Hobfoll 等(2018)指出，组织行为学研究者在应用资源保存理论时经常会忽略其整合观，尤其是在对压力源、个体资源的结构与动态变化机制的理解上，具体表现为以下两点。

4.2.1 聚焦压力事件而非压力情境

回溯资源保存理论的文献不难发现，Hobfoll 在探讨压力源时大多使用的是压力性情境(circumstances)或环境(environment)两个词，而非事件(event)。Hobfoll 认为，压力情境鲜少表现为具体的、独立的事件，而是随着时间推移发生的一系列连锁事件及其与之相关的多方面因素的加总(Hobfoll et al., 2018)。然而在将资源保存理论作为核心解释机制的现有组织行为学文献中，大多数研究探讨的都是具体的压力事件，如心理契约违背(e.g. Kiazad et al., 2014)、工作负荷(e.g. van Woerkom et al., 2016)、情绪调节要求(e.g. Kronenwett & Rigotti, 2019)等，带来的压力反应。

Hobfoll 认为，组织行为学研究聚焦具体的压力事件是有悖于资源保存理论对于压力源的理解的，他甚至直言指出基于事件水平来分析个体压力的做法是错误的(Hobfoll et al., 2018)。虽然组织行为学研究聚焦于压力事件显然更多地是受研究设计范式的推动，而非对资源保存理论的错误理解所致，但 Hobfoll 的质疑也提醒组织行为学研究者在将资源保存理

论用于解释工作压力现象时应持有更加审慎的态度，避免削足适履。

4.2.2 聚焦特定资源的独立变化而非资源阵列的整体变化态势

Hobfoll 认为，资源保存理论中对于资源的理解属于整合资源观，即关注整合的资源而非某个或某些具体资源(Hobfoll, 2002)。他提出“资源阵列”这个概念来表征个体所拥有的资源，便是旨在强调影响压力反应的是个体拥有的内在资源与外部资源、心理资源与物质资源的整合(Chen et al., 2015; Hagger, 2015; Hobfoll, 2011)，而非某个单个的资源。个体拥有的资源阵列是在发展过程中逐步积累起来的。Hobfoll (2001, 2011, 2012a)认为环境，如受教育机会、国家经济发展水平等，对个体而言是高度不可控的，因此环境是孕育或阻抑个体资源阵列发展的关键因素，而非一般条件。

Hobfoll 等(2018)认为，由于组织行为学研究聚焦具体的压力事件，在分析员工压力反应过程与工作动机过程时通常聚焦于某个特定资源的变化及其影响，而非资源阵列的态势及其影响；由于组织行为学研究聚焦个体水平的分析，在探讨员工的资源存量与动态变化时通常聚焦于内在过程，把情境当作边界条件，弱化了情境因素(如团队氛围、组织文化与制度等)对员工资源获得、使用与发展的潜在的决定性影响(Hobfoll et al., 2018; Ritter et al., 2016; 段锦云等, 2020)。组织行为学的核心议题是工作场所的个体心理与行为，聚焦某个特定的心理与行为过程有益于深化对于特定心理现象的理解(Cohen et al., 2003)，但确实也具有将部分剥离整体、将个体抽离环境的理论风险(Ritter et al., 2016; Kim et al., 2018), Hobfoll 的质疑提醒组织行为学研究者在将资源保存理论用于解释组织心理与行为现象时应该采取更加整合、系统的视角，避免脱离实际。

5 研究展望

通过上述回顾与分析，我们可以发现资源保存理论区别于其他压力理论或动机理论的三个要点是：它强调压力应对与行为启动过程中更多元的个体资源结构、更长时间框架中的动态变化、更突出的情境影响。我们认为，资源保存理论的这三个要点与当前组织行为学研究中的三个重要发展趋势，即推崇以个体(而非变量)为中心(Gabriel et al., 2018)、探索心理与行为的纵向动态变化(Podsakoff et al., 2019; Li et al., 2021)、关注个体–团队–组织多水平因素的交互影响(Bliese et al., 2007)，是高度契合的。因此，我们预测未来一段时间资源保存理论还将继续在组织行为学研究中保持活跃态势。

组织行为学研究基于工作情境中的个体心理与行为现象发展出了丰富的构念、模型与理论，然而聚焦特定心理与行为现象的理论通常不足以解释真实世界中个体心理与行为的复

杂性(Ritter et al., 2016; Kim et al., 2018)。我们认为，资源保存理论的整合导向可与组织行为学理论的聚焦传统形成强有力的互补支持，在未来继续融合发展。需要特别注意的是，在将资源保存理论与个体理论整合时，应避免削足适履的问题，即忽略资源保存理论的主旨与核心要义，选择性地裁取其中的部分观点来适应组织行为学问题。我们认为，今后的组织行为学研究在将资源保存理论用于解释组织心理与行为现象时，应致力于探索如何在整合(资源保存理论的特征)与聚焦(组织行为学的研究传统)之间实现某种形式的平衡。基于这一视角，我们提出以下三个研究方向，供后续研究者参考。

5.1 与角色理论整合以深化对员工压力应对与工作动因的理解

角色理论(role theory)认为，响应角色期望是员工的重要工作动机；角色模糊、角色冲突会给员工带来压力感；角色认同程度高、角色目标与个体目标一致时，员工会表现出高工作投入(Kahn, 1990)。角色理论主要基于任务来解释工作压力与行为动机。任务在组织情境中处于一个相对中间的分析水平，是理解组织过程、员工心理与行为的一个重要理论层次。由于角色期望具有多主体、多维度的特征，角色任务通常具有整合属性，这一属性为上文提到的整合与聚焦的相对平衡提供了重要前提。将情境导向的资源保存理论与任务导向的角色理论整合有益于深化对于工作压力与工作动机的理解。未来研究可以尝试就以下问题进行探讨。

其一，基于特定工作角色的关键资源阵列及其动态变化机制。现有组织行为学研究大多考察的是某项任务要求(如情绪调节、创新)及其与之相关的某个资源的动态变化过程。未来研究可基于特定工作角色的整体要求来分析员工所需投入的多维关键资源，包括内在资源与外部资源，构建基于角色的资源阵列，并基于资源阵列的动态变化分析员工的压力应对行为与工作投入的促进机制。其二，员工工作退出与工作投入的动态平衡机制。角色理论，也包括很多其他压力理论，通常将工作退出(减少或停止投入)与工作投入视为两个独立的过程。资源保存理论却认为，受个体资源储备的动态影响资源保存与资源投入是交替进行的。未来研究可以基于两个理论的整合，考察员工工作退出与工作投入的交互影响及其动态平衡机制，探究更复杂的工作动机过程。

5.2 与生涯建构理论整合以深入探究职业生涯中的动态适应与发展

当前，稳定、安全的传统雇佣关系正在朝更加动态、灵活的方式转变，个体拥有了更大的职业生涯发展主导权。生涯建构理论(career construction theory)探讨的便是个体如何通过一系列有意义的职业行为与工作经历来建构、发展职业生涯的过程(Savickas, 2005)。该理论认为，良好的个体生涯建构过程表现为适应与发展交织进行、相互促进的过程。良好的适应促进生涯的连续发展，新的发展带来适应力的进一步提高。但生涯建构理论并没有为这两个

过程的动态关系提供有力的解释。生涯建构覆盖一个很长的时间框架，又涉及许多因素的连续或非连续性变化，基于资源保存理论来理解生涯周期中的适应与发展可为该领域的研究提供一个全新的视角。

基于关键资源的动态变化机制分析不同生涯阶段的内在联系是一个值得探索的方向。职业生涯是一个发展性的连续体，包括从职业准备到完全退出职场的全过程。当前大部分生涯研究关注的是职业探索初期(如大学生择业求职)，生涯中期与后期的研究较少(关翩翩，李敏，2015)，鲜少有研究考察不同阶段的内在联系。个体在生涯各阶段需要适应的任务、应对的挑战具有一定的差异(Savickas & Porfeli, 2012)，需要的关键资源自然也不尽相同。未来研究可借助资源保存理论中的资源机制分阶段建立由支持适应的关键资源、促进发展的关键资源组成的资源阵列，并在此基础上分析关键资源随生涯阶段推进而发生的动态演变，如有些关键资源的影响可能会在多个阶段持续、有些可能会逐渐减弱甚至退出、有些可能会不断产生积累效应(即获得螺旋)、有些关键资源可能需要通过新的资源投入来获取。资源保存理论可为上述过程的实证分析提供一个合理的理论框架，通过资源的动态变化机制将不同的生涯阶段链接为一个有机连续体。

5.3　与交互模型整合以深度分析组织中的关键资源流动与培育

将资源保存理论与交互模型(Westman, 2001)整合来分析组织情境中资源的人际流动、探讨组织生态对员工资源储备与资源阵列发展的影响是 Hobfoll 近年来关注的理论重点。Hobfoll 等认为，工作场所是现代社会中成年个体获得资源积累与发展的重要通道，工作组织应该担当起为管理者与员工创建并维持一个良好的资源阵列发展通道的责任，给员工制造资源获得与增长的机会，以此激发员工积极投入(而非保存)来实现组织绩效的增长(Chen et al., 2015; Hobfoll et al., 2018)。目前，上述问题尚处于理论探讨阶段，相关实证研究很少。未来研究可就相关问题进行实证分析。值得探讨的问题很多，我们提出两个拟供参考。

其一，团队中的关键资源网络。虽然目前有不少研究考察了知识共享、积极情绪感染、工作投入的人际传导等形式的资源人际流动，但这些研究大都聚焦于某个具体资源，同时它们大都基于一个共同的假定——每一次资源流动都均衡地发生在所有成员之间。然而，团队成员拥有的资源储备各不相同，某位成员可能拥有关键资源 A，而另一位成员可能拥有关键资源 B，因此团队中可能存在某种形式的关键资源网络，团队成员在资源交换过程的位置是动态的，有时候处于关键位置，有时候则处于相对次要的位置。未来研究可以考察团队中的这一动态关键资源网络的结构形态及其运行特征，并考察团队中资源流动的关键性约束与促进条件。其二，个体资源利用能力的定义与测量。资源利用指个体从情境中获得与利用资

源的能力，是资源保存理论中一个相对较新的概念。Hobfoll 等(2018)认为个体资源利用能力与资源存量一样，是决定个体压力应对、资源发展的一个重要因素。未来研究可以尝试对这一概念进行操作性定义并开发测量工具，考察其对员工压力应对与工作动机过程的影响。

参考文献

段锦云，杨静，朱月龙. (2020). 资源保存理论：内容、理论比较及研究展望. *心理研究*, *13*(1), 49–57.

高见，王鹏翀，李占江. (2019). 认知行为为治疗的生物学机制. *心理科学进展*, *27*(3), 522–532.

关翩翩，李敏. (2015). 生涯建构理论：内涵、框架与应用. *心理科学进展*, *23*(12), 2177–2186.

李超平，毛凯贤. (2018). 服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制. *心理科学进展*, *26*(10), 1734–1748.

李方君，钟旭朋. (2020). 促进型和抑制型建言的差异. *心理科学进展*, *28*(11), 1939–1952.

廖化化，颜爱民. (2014). 情绪劳动的效应、影响因素及作用机制. *心理科学进展*, *22*(9), 1504–1512.

刘海洋，刘圣明，王辉，徐敏亚. (2016). 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制. *南开管理评论*, *19*(5), 55–65.

倪丹，刘琛琳，郑晓明. (2021). 员工正念对配偶家庭满意度和工作投入的影响. *心理学报*, *53*(2), 194–214.

吴论文，杨付，田薏欣，裴玉蓉. (2021). 工作嵌入的影响结果及其理论解释. *心理科学进展*, *29*(5), 906–920.

杨洁，张露，黄勇. (2020). 互联网企业玩兴氛围对创新行为的跨层次作用机制. *心理科学进展*, *28*(4), 523–534.

杨文登，叶浩生. (2010). 美国临床心理学培养模式的演进及展望. *心理科学进展*, *18*(5), 741–751.

Bliese, P. D., Chan, D., & Ployhart, R. E. (2007). Multilevel methods: Future directions in measurement, longitudinal analyses, and nonnormal outcomes. *Organizational Research Methods*, *10*(4), 551–563. https://doi.org/10.1177/1094428107301102

Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *The Journal of Applied Psychology, 102*(3), 389–402. doi: 10.1037/apl0000109

Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress Health, 31*(2), 95–105. doi: 10.1002/smi.2574

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral sciences*. London, UK: Taylor & Francis.

Crane, M. F., & Searle, B. J. (2016). Building resilience through exposure to stressors: The effects of challenges versus hindrances. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(4), 468–479. doi: 10.1037/a0040064

de Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & de Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 770–788. doi: 10.1002/job.1800

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 131–149.

Deng, H., Coyle-Shapiro, J., & Yang, Q. (2018). Beyond reciprocity: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology, 103*(5), 561–577. doi: 10.1037/apl0000272

Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist, 61*(4), 305–314. doi: 10.1037/0003-066X.61.4.305

Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2018). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement.

Organizational Research Methods, *22*(4), 969–1006.

Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 350–370.

Hagger, M. S. (2015). Conservation of resources theory and the 'strength' model of self-control: Conceptual overlap and commonalities. *Stress Health, 31*(2), 89–94. doi: 10.1002/smi.2639

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–91. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364. doi: 10.1177/0149206314527130

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2012). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1628–1650. doi: 10.1177/0149206312455246

Hammer, L. B., Johnson, R. C., Crain, T. L., Bodner, T., Kossek, E. E., Davis, K. D., ... Berkman, L. (2016). Intervention effects on safety compliance and citizenship behaviors: Evidence from the work, family, and health study. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 190–208. doi: 10.1037/ap10000047

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. doi: 10.1037/0003-066x.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307–324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116–122. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

Hobfoll, S. E. (2012a). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry, 75* (3), 227–232.

Hobfoll, S. E. (2012b). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). New York: Oxford University Press.

Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships, 7*(4), 465–478.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103–128.

Hobfoll, S. E., Stevens, N. R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation. *Psychological Inquiry, 26*(2), 174–180. doi: 10.1080/1047840X.2015.1002377

Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader–member exchange differentiation, and follower voice. *Journal of Organizational Behavior, 41*(1), 77–92. doi: 10.1002/job.2423

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S., & Judge, T. A. (2016). A head start or a step behind? Understanding how dispositional and motivational resources influence emotional exhaustion. *Journal of Management, 42*(3),

561–581. doi: 10.1177/0149206313484518

Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(3), 535–556. doi: 10.1111/joop.12062

Kim, P. H., Ployhart, R. E., & Gibson, C. B. (2018). Editors' Comments: Is organizational behavior overtheorized? *Academy of Management Review, 43*(4), 541–545. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0233

Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(5), 512–526. doi: 10.1037/ocp0000149

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.

Li, W.-D., Li, S., Feng, J. J., Wang, M., Zhang, H., Frese, M., & Wu, C.-H. (2021). Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology*, *106*(6), 882–901.

Lucas, R. E. (2005). Time does not heal all wounds: A longitudinal study of reaction and adaptation to divorce. *Psychological Science, 16*(12), 945–950. doi:10.1111/j.1467-9280.2005.01642.x

Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(3), 592–615. doi:10.1037/a0025948

Matthews, R. A., & Toumbeva, T. H. (2015). Lagged effects of family-supportive organization perceptions and supervision in relation to generalized work-related resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(3), 301–313. doi: 10.1037/a0038377

Matthews, R. A., Wayne, J. H., & Ford, M. T. (2014). A work-family conflict/subjective well-being process model: A test of competing theories of longitudinal effects. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1173–1187. doi: 10.1037/a0036674

Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *Journal of Psychology, 146*(4), 393–415. doi: 10.1080/00223980.2011.650734

Podsakoff, N. P., Spoelma, T. M., Chawla, N., & Gabriel, A. S. (2019). What predicts within-person variance in applied psychology constructs? An empirical examination. *Journal of Applied Psychology*, *104*(6), 727–754. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000374

Ritter, K.-J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1655–1669. doi: 10.1037/apl0000152

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, New Jersey, US: John Wiley & Sons.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 661–673.

Sawhney, G., Jennings, K. S., Britt, T. W., & Sliter, M. T. (2018). Occupational stress and mental health symptoms: Examining the moderating effect of work recovery strategies in firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(3), 443–456.

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management*, *43*(1), 59–86.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 25–48). NY: Wiley.

Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational*

health psychology (pp. 245–264). Washington, DC: American Psychological Association.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist, 67*(7), 545–556. doi: 10.1037/a0027974

Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2017). Is it better to give or receive? The role of help in buffering the depleting effects of surface acting. *Academy of Management Journal, 60*(4), 1442–1461. doi: 10.5465/amj.2015.0611

van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141–150. doi: 10.1037/apl0000033

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*(6), 557–591.

Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 516–527.

Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of Conservation of Resources (COR) Theory. *Research in Occupational Stress and Well Being*, *4*, 167–220. doi: 10.1016/s1479-3555(04)04005-3

Zhang, C., Mayer, D. M., & Hwang, E. (2018). More is less: Learning but not relaxing buffers deviance under job stressors. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 123–136. doi: 10.1037/apl0000264

Conservation of resources theory in the organizational behavior context: Theoretical evolution and challenges

LIAO Huahua[1], HUANG Lei[1], HU Bin[2]

([1] *School of Economics and Management, Changsha University*, *Changsha*, 410022, *China*)

([2] *School of Economics and Management, South China Normal University*, *Guangzhou*, 510006, *China*)

Abstract: Over the past three decades, conservation of resources theory (COR) has become one of the most widely applied theories in organizational behavior (OB). In 1989, COR was proposed as a new stress model by Stevan E. Hobfoll, who has been a clinical psychologist studying stress disorder. After several major revisions, COR has developed from a stressor-strain model into a motivational theory and built a theoretical framework with several extensions. This framework views an individual's stock of resources, as well as dynamic changes in resources, as driving mechanisms for a series of stress reactions and coping behaviors. From 1989 to 2020, OB literature has accounted for most citations of the 1989 paper that initially introduced COR theory. A great number of empirical studies in the OB field, covering a variety of themes, investigated the major propositions in COR. These propositions include resource loss and gain spirals, salience of resource gain in the context of resource loss, and more. As a result, COR has become one of the most influential theories for understanding employees' psychological processes and behavioral motivation. Applying COR in OB research also faces challenges from other theoretical perspectives. For example, the stress-appraisal theory and the adaption theory provide some

contrasting viewpoints on stress. Its origin in clinical psychology also invites problems for OB scholars. We propose that OB researchers should avoid tailoring COR's propositions to OB research questions, which often means neglecting its overarching perspective and purposely selecting isolated viewpoints to serve their own research questions.
Key words: resource conversation, resource investment, resource caravans, job stress, work motivation